

アメリカにおける労使関係の 経営者理念発達の端緒

相 田 一 郎

一 は し が き

ここでは、労使関係という用語を industrial relations の意味にとつて述べていくことにする。^(*) もちろん、この意味での労使関係は、産業というものと同じ位古いものであり、また産業に固有のものであるから、この労使関係というものは産業生活の一つの特徴として絶えず依然として存続するものである。中世においては、産業は小規模で、ほとんど家内工業といってよいものであったが、この時代の労使関係は、現代の産業社会の労使関係とは異なり、簡単なものであった。それでも、仕事を組織化し、労働者に賃金を支払うという二つの点に適応せねばならなかった。この初期の時代における労働者ともいふべき職人は、その主人たる親方と個人的に密接な関係を持ち、またその主人と共に自分達の仕事に必要な簡単な用具を所有していた。しかし一方、現代の労働者の多数は、その使用者または資本の所有者達となんらの個人的な関連性を持たないことがほとんどであり、産業革命の素晴らしい発達は、大規模な工場設備と高価な機械を使用させることになった。さらにその生産手段の所有と管理とを労働者から使用者または

資本家の手に集中させることになった。

今日では、この労使関係は、主として産業革命がその資本主義経済体制と労働の専門化をもたらした条件によって決められている。もちろん、将来にはこの関係は経済体制が発展するにつれて変応を遂げていくものであろう。すでに労使関係の問題は、一部の国々では——ここでは後述するようにアメリカを中心として述べるつもりである——十九世紀中葉頃の問題とは非常に異なっている。たとえば、労働者に対する交渉の点で使用者の独裁は過去のものとなり、労働組合は労働条件を規制するために団体交渉を行う権利を十分に認められてきている。さらに、社会保障は二十世紀的な現象であり、また自由放任政策は部分的ではあるけれども政府干渉のために放棄されてきている。

また一方、十九世紀の大部分にわたって一般にみられてきた家内工業または自家営業における使用者が資本の大部分を所有し、企業を管理し、労働者を選択し、また労働者の労働条件を規制したということ、さらにこの使用者が、一部を資本の収益として、一部をその経営労働の報酬として利潤を受取ったということは、今日の産業組織の多くを特徴づけている「所有と経営（統率）の分離」のある株式会社に關説して考えられる場合、単なる時代錯誤の陳述にすぎなくなったということは過言ではなからう。すなわち、所有はますます経営と分離し、企業は、資本が一家族または数名の共同経営者によって保有できずに、多数の株主に分散されたほど大きく成長したのである。そこで、資本を提供する人々と事業を經營する人々とは別個の存在となり、またそのすう勢が促進されてきている。それゆえ、株主政策が経営者によって行われるようになったのと同様に、その労働者との主もな直接的関係のすべての点で、株式会社というものは経営者によって代表され、株主によっては代表されなくなっている。またそれで、資本と経営は別個のものであり、労使関係において経営は重要な要素になっている。ことに企業の成否は、現代の株式会社企業では経営者の責任となっている。株主は、法律上からは、議決権を持ち、株式会社の所有者であり、経営者を変えること

ができ、経営者は取締役会に対して常に責任があるが、実質的には、取締役は普通経営者によって選ばれ、経営者は自己不滅的なのである。

この経営者ないしは総括して経営または英語で management が、アメリカ経済において一つの明確な要素として出現した年代、すなわち、現世紀への移行期頃を中心として、労使関係の理念の発展をながめることにする。またこの時期は、アメリカにおいては、南北戦争後の工場制度の急速な発達にともなう、株式会社企業が製造業に重要なものとなつてきて、またその規模を拡大してきた時である。それとともに、工業生産の方法はますます複雑となり、機械化されてきた。そこでまず、企業の技術的諸問題が、いわゆる産業の将師の手から離れ、機械技師の手にまかされるようになってきて、一八八〇年のアメリカ機械技師協会 (The American Society of Mechanical Engineers) の創建をえて、F・W・テイラー (F. W. Taylor) による科学的管理運動 (Scientific Management Movements) にまで進んだ時期である。またこれがアメリカにおける労使関係の問題と取り組んだ、しかも最初の現われと考えてよいし、なおまた、科学的な経営管理の理論の生成の発端としてよいものである。

ここで、述べておかなければならないことの一つは、労使関係において経営者の理念が如何に出現してきたかを知ることが本稿の主たる目的であるということである。さらに、労使関係についての概念規定も、論を進めるに当つてみておかなければならない。

(*) この点については次節を参照されたい。

二 労使関係の概念

この労使関係という言葉が、論者によつて、ニュアンスがあり、また、把握の仕方の差異があることをみておきた

い。いずれにせよ、概念規定を求めることによって、不必要な概念上の混乱をいくらかでも除くことができるわけである。

佐々木吉郎教授によると、「今日労使関係という言葉が使われるとき、それらは二つの関係を意味するようである。使うものと使われるものとの間の関係、すなわち使用者と被傭者との間の関係がその一つである。他のもう一つの関係は、使用者と労働組合との関係である。現在の社会や事業経営を考える場合に労働組合を無視することはできない。この労働組合は、もちろん、資本主義が生み出したものである。資本主義以前において労働組合を見ることはできない、この労働組合は、資本主義が独占資本主義に発展し、独占資本主義が更に発展するにしたがつて、それ自身の発展を遂げてきている。そうして、労働組合が生成発展を遂げてくると、使用者はこの労働組合との関係に否応なしに⁽¹⁾いりこむことになる。」とする。また、笛木正治教授によると、労使関係を広義のそれと狭義のそれとに区別している。広義の労使関係として、「いわゆる雇用 (employment) ということによって生ずる雇うもの (employer) と雇われるもの (employee) との関係をいう。」⁽²⁾と定義し、さらに、狭義のそれに言及し、「ところが労働組合の結成に伴い、労働者がその利益を組合幹部によって代表せしめられるようになると、雇われるものとは単なる労働者ではなく、労働者の代表すなわち組合幹部を意味することとなる。他方資本家も次第にその利益を経営者に信託するようになってくる。⁽³⁾……今日においては労資関係とはむしろこうした組合幹部と経営者との関係を意味することが多いとみてよいであろう。」と定義する。ここで、われわれはこの言葉がそもそも用いられたアメリカにおける論者の定義に進むことにする。まず、D・ヨードー (Dale Yoder) から始めよう。

ヨードーによると、労使関係という言葉はもつとも包括的なものであるとして、雇用という点に存在し、またその中からでてくる関係のすべてを含む「雇用関係 (employment relationships)」ともいうべきの意味するとしてい

る。そして、雇用は経営者と被用者たる従業員との関係、従業員間の関係、経営者と組合との関係、組合員とその組合との関係、およびそれ以外の数多くの関係を生み、いわゆる労使関係というものはこういうすべての雇用関係と関係している⁽⁴⁾と述べている。また日本語で労働関係と訳される labor relations は経営者と組合との関係と定義している⁽⁵⁾。

つづいて、『労使関係の社会学 (The Sociology of Industrial Relations)』の著者、ジョン・B・ノックス (John B. Knox) の労使関係のとらえ方をみることにしよう。彼は労使関係の概念を広い意味にとり、労使関係学会 (Industrial Relations Research Association) で用いられている定義を援用する。すなわち、経営体内部の労働者と経営者との関係と、この関係から生れる社会 (community and society) 内部の関係とからなる。そして、この労使関係を人間関係とみなし、このようなとらえ方から、仕事、家庭、社会生活の数多くの局面を、錯綜したしかも密着した体制の部分とする⁽⁶⁾。

また、産業社会学者として知られるウィルバート・E・ムーア (Wilbert E. Moore) は、明確な概念規定は行なっていないようであるが、産業社会の独特な特徴の解明を狙いとした『労使関係と社会秩序 (Industrial Relations and the Social Order)』をみると、労使関係を社会的関係としてとらえ、産業組織の中の内部関係としている。これは狭い意味では、経営者と労働との関係であり、また生産体制を構成する組織的活動の全ネットワークである⁽⁷⁾とみている。

さらに、眼を転じて、イギリスのJ・ヘンリー・リチャードソン (J. Henry Richardson) の概念をみることにする。彼もまた、非常に幅広い概念を採用しているが、力点は生産過程における人間関係においている。すなわち労働条件と不即不離である産業内部の人間関係である⁽⁸⁾。労使関係の分野を構成するものは、労働者が自分達の仲間を選ぶ機会がほとんどなく、また必要が働くことを余儀なくさせるけれども、普通には自分達自身の職務と労働の場所を選

扱するという意味で、もつとも自発的である——生活を立てるために一体となる——共同体 (associations) ともいふべきものである。そこで、次のような問題が労使関係の主要な問題となってくる。その仕事において如何に物事をうまく進めるか、当事者間にどんな面倒が発生するか、賃金と作業条件を含む当事者間の関係がどのように規制されるか、およびいろいろ異なる利害関係を守るためにどんな組織が構成されるか、などの問題である。これは産業内の当事者間の関係、特に労働条件の決定と関連しているものである。⁽⁹⁾ リチャードソンは、これを労使関係としている。⁽¹⁰⁾ おまた、労使関係の問題の大部分は資本主義・社会主義の両体制においても共通であるとしている。

またここで、アメリカにもどつて、最近わが国で知られるようになっていゝジョン・T・ダンロップ (John T. Dunlop) を一瞥してみよう。彼はその著『労使関係の体制 (Industrial Relations Systems)』において、現在までの労使関係の研究がほとんど理論的内容を持ってきたこと、理論的構造とオリエンテーションの必要を認識して、産業社会における社会的活動の労使関係の局面の一般理論を求めているのであるが、やはり労使関係を広く解釈し、経営者と労働者と政府機関の三者の相互関係の複合体と定義している。⁽¹¹⁾ そしてまた、すべての産業化された社会では、その政治形態にかかわらず、労働者と経営者を生みだし、これら労働者と経営者の地位とその相互関係は多少とも事細かに確定されてきているが、国家は、特に現代世界の政府が発展計画を促進し、また指揮している際には、産業社会におけるこれらの重要な関係を無視することはできないとしている。そして、この労使関係のそれぞれの在り方を労使関係の体制と呼んでいる。この労使関係の体制の作働は一つの企業から一つの部面にまたは全体としての国家にわたる分野で変動するものであつて、この労使関係の体制の概念ないし構造というものは次のようなものからなっている。

第一は、三つの行為者の集団、第二は、行為者が相互に作用し合う環境の関連性、第三は、仕事の場所と仕事の社

会 (Work community) でこの行為者を支配するために形成される一団の原則、および最後に、労使関係の体制を一つに結びつけるイデオロギーともいべきものからなりたっている。

この第一の行為者群は、(1) 経営者と監督の際のその代理人の階層、(2) 労働者 (非経営者) となんらかの代弁者の階層、および (3) 労働者と企業とこの二つの関係と関連がある専門政府機関 (と前二者の行為者によって形成される専門民間機関) という三集団である。このうち最初の二つの階層は相互に直接に関係し合っている。そこにおいて、経営者は指令をだすいろいろな水準で責任を持っており、また労働者はその対応する水準でこのような指令に従う義務を持っている。

第二の労使関係の体制が持つ環境の関連性は——労使関係の体制というものが持つ環境の諸特徴は一段と大きな社会とそれ以外のその従体制とによって決定され、また一つの労使関係の体制の内部で説明されないけれども——、一つの労使関係の体制における行為者達によって確立される原則を形づくる際に決定的な役割を演ずる。行為者達が相互に作用しあう環境の重要な局面は次の三つである。(1) 仕事の場所と仕事の社会の技術工学的性格と (2) 行為者に突き当る市場の束縛あるいは予算の束縛と (3) 一段と大きな社会における権力の所在と分布である。

なお次にある原則というものは、いろいろな形で現われてくるものである。それは、経営者階層の規制と政策、なんらかの労働者の階層の慣例、政府機関の規制、法令、決定、裁定、あるいは指令、経営者と労働者の階層によって形成される専門機関の原則と決定、団体交渉協定、および仕事の場所と仕事社会の慣習と伝統である。これらの手続および原則の確立と運営は労使関係の体制の決定的なまた中心的な特徴といべきものであり、体制をおたがい区別するものである。

最後に、労使関係の体制を一つの実在として一つに結びつけあるいは統合するのに役立つイデオロギーというもの

あるいは一団の理念と信念は行為者達によって保持されているのが普通である。労使関係の体制のイデオロギーは、各行為者の役割と所在を確定し、また各行為者がその体制におけるそれ以外の行為者の所在と職能に対して保持する理念を確定する一団の共通理念である。労使関係の体制の行為者のそれぞれ——経営者階層、労働者階層、および専門公共機関——は、それ自体のイデオロギーを持つといつてよいが、これらのイデオロギーが各行為者の認容しうる役割を認める理念の共通の一組を可能にするほど十分に両立できまた首尾一貫していることを労使関係の体制というものは必要とするものである。さて、このイデオロギーは一段と大きな社会のイデオロギーと区別されなければならないが、この発達した産業社会において、これらイデオロギーは同種かあるいは少なくとも両立できるものであると考えることができる。¹²⁾

これまで、簡単ではあったが、筆者の眼にいた日本、アメリカ、イギリスの各論者の労使関係の概念のとりえ方をみてきた。もちろん、ここでは概念規定の問題にこれ以上取り組むことを本旨とするのではないから、次に進むことになるが、一応、労使関係という場合、労働者、労働組合、経営者および政府機関の四者が関係しあうことになる。そして特に、労働者（労働組合も含める）と経営者の関係が中心になるとみる。

注

- (1) 佐々木吉郎著『労使関係論』北海道労働部刊、一五頁。
- (2) 笛木正治著『労資関係と経営管理』森山書店刊、一頁。
 笛木教授は九頁の附記においても述べているように、労使関係を労資関係と表現されているが、ここでの意味においては、この二つの言葉の差異はないと考えてよい。
- (3) 前掲書、一〇二頁。
- (4) (5) See Dale Yoder, *Personnel Principles and Policies*, Prentice Hall, 1956, p. 6.

- (6) See John B. Knox, *The Sociology of Industrial Relations*, A Random House Book, 1955, Preface p. vii, p. 4.
- (7) See Wilbert E. Moore, *Industrial Relations and the Social Order*, Revised Edition, Macmillan, 1956, pp. 6~7.
- (8) See J. Henry Richardson, *An Introduction to the Study of Industrial Relations*, Allen and Unwin, 1956, p. 12.
- (9) See Richardson, op. cit., p. 15.
- (10) John T. Dunlop, *Industrial Relations Systems*, Holt-Dryden, 1958, Preface p. v.
- (11) See Dunlop, op. cit., pp. 1~18.

三 労使関係無関心の時代

ここで、経営者というものが一つの明確な要素として登場してきた現世紀への移行期頃を中心として、労使関係がどのようにとらえられているかをみなければならぬ。この時代は労使関係に対してあまり注目が払われなかった無関心の時代としてよいであろう。これは大体第一次大戦直前まで続くと考えられる。⁽¹⁾もちろん、この間には、テイラーの主張による科学的管理運動はあった。しかし、これは後述するように、その端緒として十分意義は認められるけれども、労使関係に本格的に取り組み処理したというにはまだ不十分なものがあつた。

たしかに、この当時までに労働組合は存在していた。最初の労働者の組織というものは一七九二年に、フィラデルフィアの靴製造人の組合であつた。⁽²⁾これは賃金の維持と引上げを目的としたものであつた。これは、この当時の産業の発展に応じて出現してきたものである。南部と西部の遠い市場に注文を求め、また小売業者に販売をしていた商人は、自分の所以外の製造業の中心地からの競争に直面し、できるかぎり低い価格で自分の財を提供することを余儀なくされていた。そこで、彼は自分が雇った工人である労働者に高い賃金のままに支払うことをもはや許すことができなくなつた。この家内工業的ないし卸売注文販売段階における商人が遠く離れた競争に対応できるように賃金引下げ

を試みたことが、資本と労働の対立の発端であり、これに抵抗して、未だに工場制度の普及がみられなかった時期に、最初の労働組合ともいべき組織が生れたのであった。もちろんこの当時の組織は合法的なものでもなく、特定の問題に対処すべく出現し、それとともに消滅した。⁽³⁾

時代が進むにつれて、この一八二〇年頃までのアメリカ労働運動の睡眠期、一八四〇年までの覚醒期を経て、一八四二年には労働組合は合法と認められるようになっていた。⁽⁴⁾ また一八五〇年頃までは労働者とならんで使用者もまた組合の加入者であることがしばしばであったのであるが、この年からそれがめつたに許されなくなり、組合と使用者の間に団体協約が結ばれるまでに進んできている。⁽⁵⁾ この間、ストライキはひんばんに行われ、それは主として賃金と労働時間が関心事であった。一八三五年から一八三七年にかけての物価の騰貴の時期に、特に労働者は賃金引上げのためのストライキを行つたし、また日の出から日没までという農夫的労働時間に反対して、標準として六時から六時までという労働時間を都市の機械工は主張した。また、一八三五年のフィラデルフィアにおけるストライキの成功は、一八四〇年のあらゆる公共経営に対するヴァン・ブレン大統領 (President Van Buren) の十時間法令で最高潮に達した運動を開始させた。だが、大部分の組合は性格の点で地方的であり、短命であった。これは先きに述べたように一八四二年までは、組合の存在が非合法であつたからである。労働者が法律または久しい間に確定されてきた慣習によつて決められた額より高い賃金を手に入れようとストライキをすると、それは共謀であつた。組合が独占的であり、また業種を制限すると、非合法団結というものであつた。⁽⁶⁾

こういう苦難の道をたどりながらも、労働者は、政治的にも、無月謝の学校、債務留置の廃止などの要求を行つて徐々にその地位の向上を図つてきている。⁽⁷⁾ だが、一八四五年以後の移民の急速な増加——それは、十年間にアメリカに百二十五万人の貧困なアイルランド人を移住させることになつた一八四六年のアイルランドのじゃがいも飢きん

と、ドイツとそれ以外の国々から大きな出国をうながすことになった一八四八年のヨーロッパの同じような飢きんと政治的混乱によつていゝ⁽⁸⁾は、国内で生まれたアメリカの労働者に大きな脅威を与え始めた。たとえば、一八四六年の初頭に、労働指導者は、外国生れの作業員が州法の下では投票権を行使できず、また国内生れのアメリカ人よりもいっそう柔順であるということでロードアイランド州の工場主達によつて好まれていと苦情を述べている。⁽⁹⁾このようにアメリカの労働運動は徐々に発達を遂げてきていたのであつたが、依然として、労使関係は資本家ないしは経営者の注目するところとはなつていなかった。

さらに、一八六〇年以後、製造業と鉱業と製材業の発達、大規模生産の発展、自動機械の使用、産業の集中、大量の未熟練労働者の移住、および資本を持たない働き手などという要因のすべてが賃金収得者である労働階級を増加させることになった。⁽¹⁰⁾そして、これら産業組織に生じた変化は労働運動に大きな影響を与えることになった。この間、全国的な組織の労働組合が、一八五〇年にいたつて印刷工の組合として創建され、⁽¹¹⁾一八七三年には二十四の全国組合が組織されることになった。この全国組織の組合はそれぞれの業種ごとの組合であるが、それがさらに進んで、一八六六年には、W・H・スィルヴィス(W. H. Sylvis)の主宰による全国労働組合(National Labor Union)の創建となつた。この時期までの労働者の要求は主として政治的なものであり、立法化を要求していた。⁽¹²⁾次には、一八六九年に、ストライキとボイコットによつて労働条件の改善を狙つた労働騎士団(The Knights of Labor)が組織された。これはフィラデルフィアの被服裁断工であるウリア・ステブンス(Uria Stephens)によつて、初めは秘密結社として作られたのであつたが、その秘密性が逆に世人の誤解をまねき、害の方が多かったところから一八七八年には公然化した。この騎士団の理想は非常に高く賃金制度の終焉を考えたのであるが、彼らは社会主義者ではなく、労働者の利益のために協力と政治活動によつて新しい社会秩序を確立せんとしたとしてよいものである。だが、これは一八八

六年から急速な衰退に入ってしまった。この理由はいろいろ数が多いと考えられるが、主な理由は次の四つであると考えられている。(1) ストライキを憎悪したにもかかわらず、かなり不用意の数多い大きなストライキを行ったこと、(2) 騎士団の非妥協的態度と暴力的方法、(3) 騎士団の協力企業に多くの失敗が生じたこと、(4) いろいろ異なった種類の加入者の間での連帯感の崩潰、の四つである。⁽¹³⁾これにつづいて、しかも労働騎士団の衰退をもたらす一つの要因にもなったアメリカ労働総同盟 (American Federation of Labor) が一八八一年に発足した。⁽¹⁴⁾この組合は、社会福祉の高い理想を求めた労働騎士団とは違って、いろいろな組合を相互援助のために統合し、労働階級の利益のために立法を求め、労働者が損害を受ける悪用を矯正し、また労働条件を改善することを、組合加入者の利益のために求めた事業組合 (business union) ともいべきものであった。しかし、この組合は特定の技能または業種を持った熟練労働者からなる産業別組合であった。そして未熟練労働者はほとんど無視されていた。さりながら、機械生産の方法が特殊な熟練の価値を破壊し、または特定の技能を訓練するようになってきて、産業結合が一つの産業のいろいろな部門を一つの経営に統合するにつれて、自立的または単独の古い型の労働組合の力と重要性は脅かされるようになった。⁽¹⁵⁾ここで、総同盟の内部の組合からも産業の全労働者を組織化することが要求されるようになってきた。この結果、二十世紀の初めに、このすう勢に應ずるべく、本来の産業別組合と呼んでよい世界産業労働者組合 (The Industrial Workers of the World) が生れた。この組合は一九〇五年ユージーン・V・デブス (Eugene V. Debs) とダニエル・デ・レオン (Daniel DeLeon) と急進的な西部鉱夫連合会 (Western Federation of Miners) のウィリアム・D・ヘイウッド (William D. Haywood) の指導の下に創建された。この組合の特色は社会秩序を暴力的に改革することを目的とした革命的組合であった。その指導者は直接行動に信を置き、仲裁、団体交渉、労働協約に反対し、あるいは既存の政党から援助を受けることを拒絶した。その条件は無条件降服であった。⁽¹⁶⁾

このように、労働組合は大いに発達を遂げてきていることがわかるのであるが、これはさきにも少し述べたように、産業組織の変化に対応して発達したものである。これらの変化の第一は運輸の改善による市場の全国化であった。労働者は、ここで、一段と鋭い競争にさらされ、またその交渉力は低下した。広く分散した地域から生産物の同一市場の競争は価格を引下げる傾向を持ち、またこれは賃金に圧下的な影響をおよぼした。同時に、労働はますます可動化した。さらに都落ちの放浪性のある職人が地方の機械工と競争することになった。今一つの別な変化は手工業生産から機械生産の移行とその結果としての分業であった。これは古い既存の業種を分解させ、また未熟練労働者の雇用を可能にした。さらに、家内産業の衰退と大株式会社の出現は主人と労働者の人的な関連性に代って、資本と労働の非人格的な関係を生んだ。これは離れた事務所にいる資本家や経営者または主として配当に関心を持つ株主が、工場労働者の問題や苦情に関心を払うことをほとんどおろそかにさせた。機械がますます使用され、また工場問題がますます錯綜するようになるにつれて、製造業者は生産問題に力をそぐことを余儀なくされ、絶えず増加する産出物の販売を卸仲買商 (wholesale jobber) と呼ばれる仲介商人にまかざるを得なくなった。この仲介商人は製造業者をお互いに対抗させて漁夫の利を占めることによって、激烈な競争と価格引下げと利潤の低下を生んだ。そこで、製造業者は賃金を引下げることによってこの損失を取りもどすことになっていった。¹¹⁷⁾

それゆえ、こういう当時の状況からは、資本家ないし経営者が、労使関係を一つの問題分野として真剣に注目するような余地はでてこなかったといつてよいであろう。たとい労働者対策というものがあつたとしても、生産そのものに関わる生産技術的な機械技師による対策であつた。それが、科学的管理としてテイラーによって作りだされた労使関係への一つのアプローチであつた。またそれでこそ、すなわち資本家ないし経営者の労使関係の真剣な取り組みがなかったために、労働運動が労使関係への一方的な働きかけとして大いに発達したといえよう。また、経

営者の労使関係への無関心は、当時の労働人口の供給が豊富であったことも一つの理由としてあげられる。⁽¹⁸⁾

一般に、アメリカにはチープ・ランド (cheap land) が存在し、また労働が不足したために、ヨーロッパより賃金
 が一段と高かったのであるが、このことは移民を引きつける一つの重要な要因であった。一八八〇年頃までは、移民
 の十分の九はドイツ、アイルランド、グレイト・ブリテン、カナダ、およびスカンジナヴィアの諸国から移ってきて
 いた。これを普通に「旧移民 (old immigration)」と呼んでいる。その後、移民の性格は変化し、大部分はオーストリ
 ア、ハンガリー、ロシア、ポーランド、イタリー、およびバルカンの諸国という東および南ヨーロッパの諸国からき
 いた。これは「新移民 (new immigration)」と呼ばれる。このことは運輸の費用が低廉化した結果であった。⁽¹⁹⁾ そして一
 八八一年から一九一四年までの間に一千六百万人の移民がアメリカに移住し、滞在した。⁽²⁰⁾ この内の大体七五パーセン
 トが男子であり、しかも、その八十パーセント以上が十四歳から四十五歳の年令であった。⁽²¹⁾ この人々は主として農夫
 であったが、土地に定着することなく、産業に職を見い出していた。旧移民と同じようにおそらく勤勉で、儉約で、
 また知性があったのであるが、その三分の一は無学であった。なおまた民主政治の経験がなく、その人種のおよび社
 会的背景はいろいろと異なり、しかもその生活水準は決定的に一段と低かった。この移住者の多くは単なる寄留者で
 あったし、一定期間滞在した後、その貯蓄を携えて自分の出生地に帰還することを考えていた。このように、旧移民
 との違いは、共通活動をいつそう難かしくすることによって労働組合運動を錯綜化する人種階層ともいべきものを
 生んだ。⁽²²⁾ こういう状態においては、エドウィン・E・ウィッテ (Edwin E. Witte) が述べているように、「労働に指向
 される何らかの経営政策があるとすれば、彼らを手荒く取り扱うことであった。労働者の選択、訓練、指図、および
 解雇は頑固なアイルランド人の職長の手にまかされていた。職長自身は経営者の一員としてではなく、一従業員とし
 て考えられていたが、生産労働者を取り扱う点ではほとんど無限の権限を所有していた。経営者は財務政策と販売政

策の点で処理すべき多くのいっそう難かしい問題を持ち、われわれがここで労使関係と呼ぶものにめったに関心を持たなかった⁽²⁾という事態が一般にみられた。

注

- (1) See Edwin E. Witte, *The Evolution of Managerial Ideas in Industrial Relations*, Bulletin 27, Reissued March 1958, Cornell University, pp. 3~4.
 - (2) Ernest L. Bogart and Donald L. Kennerer, *Economic History of the American People*, Longmans, 1955, p. 373.
 - (3) See *ibid.*, pp. 371~373.
 - (4) See *ibid.*, pp. 373~374.
 - (5) See *ibid.*, p. 381.
 - (6) See *ibid.*, p. 374.
 - (7) See *ibid.*, p. 375.
 - (8) See *ibid.*, p. 364.
- ここで述べた理由以外に、特に誘因となったものは、「大洋渡航汽船の導入による大洋運送の低廉化と急速化とならんで高い賃金での労働の需要とチープ・ランドの利用性と一八四八年のカリフォルニアにおける金の発見である。——これらすべての要素はこの有利な土地への大人口移動ともいべきものを刺激した。」(pp. 364~365)
- (9) See *ibid.*, p. 378.
 - (10) See *ibid.*, p. 512.
 - (11) See *ibid.*, p. 381.
 - (12) See *ibid.*, p. 516~517.
 - (13) See *ibid.*, pp. 517~519.
 - (14) See *ibid.*, p. 519.
- この組合は一八八一年に四万八千人の組合員を有してできたのであるが、一八八六年に改組され、サミュエル・ゴムパース(Samuel Gompers)を会長にいただいた。総同盟の成功の多くはこのゴムパース会長の手腕によるものとされている。
- (15) See *ibid.*, p. 521.

- (16) See *ibid.*, p. 521.
- (17) See *ibid.*, pp. 514~515.
- (18) See Edwin E. Witte, *op. cit.*, p. 3.
- (19) See E. L. Bogart and D. L. Kemmerer, *op. cit.*, p. 509.
- (20) See *ibid.*, p. 511.
- (21) See *ibid.*, p. 511.
- (22) Edwin E. Witte, *op. cit.*, p. 4.

四 科学的管理の出現

このように、工場制度はますます発達し、その生産方法は複雑化し、機械化されていった。それにもかかわらず勞使關係は經營者によつて無視されていた。さりながら、機械生産の技術的必要に適應しうるためには、これを専門の機械技師にまかさなければならなくなってきた。⁽¹⁾この認識が一八八〇年のアメリカ機械技師協會(The American Society of Mechanical Engineers)の創設となつた。もちろん、協會の目的は名前が示めすように勞使關係そのものではなく、「工学および機械設備に関する技術と科学とを助長すること」⁽²⁾であつた。

だが、このような發展は、ヴィラーズ(Raymond Vilers)が述べているように、「(1) 企業が經營の分野におけるおたがいの進歩から相互に利益をうるように、その企業間で情報を交換しあうことを可能にすること。(2) 将来の經營者が、集積されてきている知識について無知のままであるということでなく、適切な訓練を受けることを可能にすること。(3) 産業經營の全分野を再考察し、その上、新しいしかもいつそう良い方法を工夫し、応用すること」という方策を取らなければならなくなつたことが認識され始めた。この認識が、勞使關係を經營の問題として注目させ、また機械技師たるテイラー(Frederick Winslow Taylor)による勞使關係への技術、工学的接近ともいふべき科学的管理

を生むことになったとしてよい(もちろん、この科学的管理の規定の仕方には議論がある。だが、具体的現象形態すなわち科学的管理の機構(mechanism)というものは課業と賞与を重要な要素とした技術的な理念であったことには間違いがない⁽⁴⁾)。そこでまず、前述の行動の必要性の具体化として、エール・タウン製造会社(Yale & Towne Manufacturing Company)の社長であるヘンリー・R・タウン(Henry R. Towne)によつて、『経済人としての技師(The Engineer as an Economist)』が一八八六年五月のシカゴにおけるアメリカ機械技師協会の年次会合で発表され、テイラーの科学的管理への先駆的論文として名譽をえた。この論文の内容は、ドルリイ(H. B. Drury)の要約によると、「機械技師の仕事の最終的な価値は使用者が自分の事業から利益をえているかどうかにかかっている。だが、利益の形成は製造と関係する技術的諸問題が具合良く注意されていることだけにかかっているのではない。おどろくほど大きな程度に、作業管理と従業員処遇方法は諸費用に作用をおよぼす。一つの図表が、ある経営において特定の出来高給制度と請負労働がどれほど労務費を著しく減少させたかを示めすために紹介されている。……」⁽⁶⁾というものであった。このことは、労使関係への注目の一つの芽ばえではあるとはいえ、当時の状況にもとづく、賃金引下げ、すなわち生産費ないし労務費の減少を主目的としていたことを示めている。さらに、ヘンリー・メトカルフ(Henry C. Metcalfe)⁽⁷⁾の管理制度へ貢献をなした『会計の工場秩序制度(The Shop Order System of Accounts)』の発表などを契機として、いよいよテイラーが、「私の全目的は、労使を駆引上手な敵同志にしておかないで友達にさせようと努めるために、経営者とその配下の労働者との間の敵対の原因を取り除くことであつた⁽⁸⁾」と述べる科学的管理の出現となる。

この当時の注目の中心はなんといっても、賃金問題、ことに賃金支払方法の問題であつた。賃金支払方法には、一般に二つの賃金制度を考へることができるといふ。それは当時の状況から理解した場合、日給制度と出来高給制度であつた。その基準となるものは、前者は従業員によつて使用者の処理にまかされる時間量であり、後者は従業員すなわち

労働者が遂行する労働量である。この二つの賃金制度の内、日給制度の方は当時の経営者ないし技師などから余りか
んばしいものとは考えられなくなってきた。なぜなら、彼らはこの日給制度の下で働く労働者は自分の十分な能
力を発揮して生産を行なっていないということを発見したからである。テイラーはこの事情を次のように述べてい
る。「労働者はその占めている地位に応じて賃金の支払を受けていて、その個人的特性、活動力、熟練、および信頼
性によっては賃金の支払を受けていない。この制度の影響は、士気を沮喪させ、しかも労働者を一様化させてしま
うことがはつきりしている。野心ある労働者でさえ、熱心に仕事を行うことで自分達に利益はないので、自分達が行
べき最善のことは自分達の地位を保持でき、また依然として保持し続けるのにちょうどよいほどに仕事を行うこと
であると結論を下す。そこでこれらの条件の下では、中位の水準以下にさえ彼ら労働者全員をひきずり込む不変の傾向
がある。」⁽⁹⁾そこで、日給制度に代って出来高給制度が採用されることになったのであるが、日給制度と同じように欠
陥をあらわにすることになった。テイラーのいう所を借りると次のようなことになった。「たとえば、野心ある労働
者が自分の生産高を大いに増加させることに成功したと考えてみよう。彼は自分の仲間より一〇〇パーセント以上も
稼いだとしてみよう。しばらくの間は、彼は高い賃金の支払を受けてうまく行く。ところが、自分の方法が自分以外
の労働者も行うようになってくると、賃率が切下げられることになる。つまりある日、会社の幹部が給与簿を調査す
る。そして労働者が以前よりも一〇〇パーセントも高い賃金の支払を受けていることを発見し、よその企業との競争
にこのような賃金を支払う事で敗北するのではないかと恐れる。そこで、職長の注意を喚起して、誤りが行なわれた
と結論し、賃率は大幅に切下げられる。」⁽¹⁰⁾そこで、テイラーはまずこういう出来高給制度の欠陥を改善することか
ら、科学的管理という最初の労使関係への接近の理論へと進むことになった。

テイラーの科定的管理は、二つの構成要素から成り立っていると見てよい。それは、科学的管理の機構というもの

と、その本質ともいうべき二つである。そして、この二つが一つとして結びついて科学的管理は達成すること、労使関係への接近として重要な意義を付することができるのは、その機構よりも科学的管理の本質としての理念である。

テイラーは『科学的管理の原理 (The Principles of Scientific Management)』で、「管理の機構は、その本質、あるいは基本的原理と取り違えられてはならない。正確にいうと、同一の機構はある場合には悲惨な結果を生むし、またそれ以外の場合にはもつとも有利な結果を生むであろう」と述べる。⁽¹¹⁾そこで、管理の機構はその本質を支援する有用な手段というか、附属物となる。科学的管理の本質はこの機構の援助がなければ存在できないものであると同時に、機構はこの本質に則って採用されなければならないものとなる。では、科学的管理の本質はなんであろうか。それは労使の精神革命なのである。テイラーはいう、「この偉大な精神革命こそ科学的管理の本質である。」⁽¹²⁾すなわち、科学的管理は、なんらかの特定の経営あるいは産業に勤務している労働者の側での完全な精神革命、すなわち彼らの仕事、仲間、および使用者に対する義務についての彼らの完全な精神革命と、経営者側の人々、すなわち職長、監督、事業主、および取締役などの同じように完全な精神革命——経営者仲間、労働者、および日常の諸問題に対するその義務についての完全な精神革命を必要とする。⁽¹⁴⁾この精神革命の内容は二つの要素を持つと考えることができる。テイラーは、さきにも述べたように、出来高給制度の欠陥の除去を出発点として、その成功には労使の対立の原因を取り除かなければならないことを理解したのであるが、さらに生産高の増加が貧しき人々に富をもたらし、幸福にするために必要であるという信念を持っていた。⁽¹⁵⁾そこで、テイラーは、過去において生じた労使間の争議は剰余 (surplus) の分配問題にその因があったとして、⁽¹⁶⁾科学的管理における労使の精神的態度に生じる大きな革命は、労使が剰余の分配問題を重要な問題であると考えることを止めて、それがどのように分配されるかについて苦情を述べるのを不必要にす

るほどこの剰余が大きくなるまで、剰余の規模の増大に労使ともに努力することであると述べている。⁽¹⁷⁾ 労使が敵対と闘争に代って友情的協力と相互援助を採用し、しかも同一の目的に向って努力することが、この精神革命の一つの要素となる。第二の要素は、経営において行われる仕事に関連するあらゆる問題について、労働者あるいは経営者のいずれであつても、その旧来の個人的判断あるいは意見に代って正確な科学的調査と知識を採用することを労使双方が必須であると認めねばならないとテイラーが述べているように、科学的な方法の採用というものである。この二つの要素を列举すると、

1 労使は共通の目的を持つこと。

2 労使は科学的な方法を採用すること。⁽¹⁸⁾

ということになる。この二つが科学的管理の本質的要素である。

そこで、この科学的管理の本質に従つて、経営者が担当すべき任務と義務が、一、真の科学の樹立。二、労働者の科学的な選択。三、労働者の科学的な教育と啓発。四、経営者と労働者との親密な協力⁽²⁰⁾という「科学的管理の四大原則」なのである。そして、科学的管理の本質的要素の一つである「科学的な方法」ともいべきものが、科学的管理の機構として、普通テイラー・システムといわれる作業の科学であつた。

科学的管理の機構の構成要素として、「科学的管理の原理」においては次のように列举されている。(一) 時間研究、ならびにこれを適切に行うに要する用具と方法。(二) 職能式もしくは分任式職長制度ならびにそれが旧式の単独職長制度より優れていること。(三) 各種の事業経営において用いられているすべての工具および用具の標準化ならびに各種の仕事に対する労働者の作業もしくは動作の標準化。(四) 企画室もしくは企画部の有望性。(五) 管理における除外原理。(六) 計算尺その他これに類する時間節約用具の利用。(七) 労働者に対する指図書。(八) 管理上における課業理念、

ならびに課業達成者に対して多額の賞与を与えること。(40) 差別的賃率。(41) 製品ならびに製造に用うる用具を分類するための記憶式記号制度。(42) 手順制度。(43) 現代的な原価制度。などである。⁽²⁷⁾ この機構を構成している要素をみると次のように要約することができる。第一に、労働者の生産への積極的参加を確保するための、すなわちそのインセンティブとしての機構がみいだされる。これは時間研究によつて設定されたいわゆる「大なる日々の課業」⁽²²⁾を基礎とする「差別的賃率」であり、課業達成者に与えられる「賞与」である。この差別的賃率は低い生産高に対して、その出来高当り低い賃率が支払われ、高い生産高に対して、その出来高当り高い賃率が支払われるというものであった。『工場管理論(Shop Management)』に示めされた高賃金・低労務費を実現するための四つの応用原理の内の「成功に対する高き支給」と「失敗に対する損失」⁽²³⁾の具体化である。第二の点は、作業方法の改良であり、いわゆる作業の科学である。ここに流れる基本的意図は標準化の概念である。すなわち、「標準的な諸条件」⁽²⁴⁾である。これを構成する機構は、時間研究——動作研究であり、工具および用具の標準化、計算尺それ以外のこれに類する時間節約用具、指図書、手順制度、記憶式記号制度などである。第三、そして最後の点は、組織の改善、すなわち組織としての機構である。第一と第二の機構をもつとも能率的に運営するためには「企画部(planning department)」の創設が必要となる。この企画部の創設による組織の変化が、規模の拡大にだけにとどまらず、「職能的管理」あるいは「職能的職長制度(functional foremanship)」の採用となった。

こういう内容を持つ科学的管理は労使関係の問題に科学的な方法を応用しようと努めたわけである。すなわち、職務を簡素化し、またはつきりと確定すること、仕事の物理的条件を改善すること、時間の無駄と動作の無駄を最小化するような形で作業を定めること、および労働者の生産性に根拠をおく支払方法によつて生産高の増加のインセンティブを与えることを努めたといつてよい。さらに、ウィットによると、科学的管理は労使関係の改善に数多くの重要

な貢献を行ったとしている。それは、産業事故の防止を促進し、産業における照明と衛生施設を改善し、生産工程の合理的な整序化を力説し、また労働者の生産の量と価値にもとづく支払方法の採用を促進したということになる。⁽²⁵⁾さりながら、一九一一年の春、ロックアイランド兵器廠 (Rock Island Arsenal) で、テイラーの科学的管理を導入しようとした際、突然労働者側の強力な科学的管理の反対の運動が初めて展開されることになった。その主なる理由となるべきものは賃金支払の持続的増加がともなわないのに、いわゆるスピード・アップだけで仕事をいっそう多く行わせようとしているということであった。このことはテイラーの論によると、科学的管理の本質を理解せず、科学的管理の機構のみを導入しようとした結果であるということになる。しかし、これ以外にもテイラーのいう科学的であるはずの科学的管理の機構の理論にも欠陥があったことは否めないであろう。なおまた、当時のアメリカの社会的および、経済的状況によって影響を受けたことも当たっているであろう。科学的管理の機構というものの欠陥を要約してみると、第一の欠点は経済的利害と論理の世界のみを考えて、非論理および感情の世界が考慮されていなかったということである。第二の欠点ともいうべきものは、テイラーの個人的、社会的背景によってしからしめられたところの管理の狭隘性すなわちいわゆる作業の科学に限定されていたことである。

さりながら、われわれはテイラーの科学的管理が労使関係の問題に取り組んだ最初のものであると考えねばならない。もちろん、ここでのいう労使関係の概念よりいっそう広い意味で、すなわち社会問題という見地から取り上げると、すでに一八四〇年代に、工場制度の持続的拡大が苛酷な紀律と単調な仕事と陰惨な生活状態をともなったことに注目して、知識階級たる人道主義者達がこれを改善しようと努力していたことができる。⁽²⁶⁾これは、フランスのシヤアル・フウリエ (François Marie Charles Fourier, 1772~1837) の社会改革の理論の理想を實現しようと試みたものであった。すなわち、フウリエの理論の根本的な原理は「誘引力は命数に比例する」 (Les Attractions sont Proport-

tionnelles aux Destinées)と「班列は調和を配分する」(La Série distribue les Harmonies)という二つの原理であった。⁽²⁸⁾そして、フウリエの理論においては、社会問題の解決策は誘引力の理論を活用すること、くわしくいえば集団ととりわけ班列の本能を無制限に満足させることにあったとされた。⁽²⁹⁾これにもとづいて、「意向を等しくしたものは大抵そのもつ力を結合するという欲望を感じるものであるが、われわれがこの協同化 (association) の過程を普遍化していつて、われわれの経済生活のあらゆる関係におよぼすことができれば、われわれの社会的な努力が悉く達成されることは疑いをいれない。なぜならばこれによって人間の給付能力が異常に増進され、人間の幸福が持続的に確保されるからである。そのためには類似した本能や傾向に指図されて同一の仕事に携わる人間のあいだに一層大きな組合である班を形成し、これらの班は班で多くの小さな労働集団を包括することにならなければならない。これらの労働の班においては、各人とも、その移り気の本能の命ずるままに、まったく自由にいつでももはや魅力を感じなくなった班をすてて、別な心を惹かれる班に加わることができなければならない。そうすれば、本能の満足と労働とが最もよく調和されるから、今日の職業労働の形態においては必然な、怠惰が根本から除去され、労働はどういう個人にとつてもつねに刺戟的でしかも誘引的なものになり、労働心が社会全体に普及することになるであろう。」⁽³⁰⁾という労働組織の原理を確立した。さらに、フウリエは、現代の社会の二つの根本的な弊害である、「産業的な細分と商業的な詐欺」を排除する効果的な手段として、この労働組織と並行して、経済組織全体を全面的な協同組合——この協同組合的な組織は原則として経済生活のあらゆる分野、したがって生産のみならず、消費と分配にもおよぶべきものであった——の基礎のうえに編成しなすことを希望した。⁽³¹⁾この生産組合と消費組合とを兼ねた協同組合の計画を具体化したものがあの有名な「ファランジュ」(Phalange)であった。⁽³²⁾そこで、このファランジュ、アメリカでは「ファランクス (Phalanx)」という協同組合組織が、一八四〇年にアルバート・ブリスベン (Albert Brisbane) によってアメリカに

フウリエ主義が紹介されると、設置されることになった。⁽³³⁾ただこれらの社会的な実験は、当の目的であった労働者からほとんど支持を受けず、⁽³⁴⁾また指導者などの資格が当をえていなかったこと、資本が欠乏していたこと⁽³⁵⁾から失敗した。だが、この協同組合組織においては、各個人がもつばら全体に服事したその報酬をもつばらその全体からうけることになり、なおまたパピヨヌ (Pailhonne) すなわち移り気が完全に働いて、今日富者によって遂行される労働も、明日は貧者によつても自由に実行されうるものであったから、賃金労働したがつてまた主人と召使とのあいだの関係、また一切の階級的な対立もなくなつてしまふものであった。⁽³⁶⁾そこで、「フウリエの意図した社会問題ないし賃銀問題の解決方法は、労働者をしまいには企業の共同所有者にして、かれらを賃銀所得者から共同経営者にしてゆくという労働者の経営参加であつた」と理解される。⁽³⁷⁾ここにおいて、アメリカにおける労使関係の問題に取り組んだ最初のものは、この一八四〇年代の知識階級であるこれら人道主義者達の実験に求めるべきであるかもしれない。

いづれにせよ、フウリエ主義の理念は素朴なものであつたとはいへ、テイラーの科学的管理の理念ないしその労使関係把握の概念より現代の労使関係のとらえ方、またその解決策にいつそう近いものであつたことがわかる。それゆえ、テイラーの科学的管理の理論的根拠にフウリエ主義をあててもなんらの奇妙さを感じさせないものがある。さりながら、われわれは資本家ないし経営者側の人々が労使関係に対してなんらかの策、また理念を持った最初の具体的な理論としてテイラーの科学的管理をあげねばならない。

注

- (1) M. J. Nadworny, *Scientific Management and the Unions*, p. 1; H. B. Drury, *Scientific Management*, 1915, p. 31.
- (2) Drury, *op. cit.*, p. 31.
- (3) Raymond Vilers, *The Dynamics of Industrial Management*, Funk, 1954, p. 35.
- (4) この点については、後述することから理解されるであらう。

- (5) Nadworny, op. cit., p. 1.
- (6) Drury, op. cit., pp. 30~31.
- (7) Nadworny, op. cit., pp. 1~2 : Villers, op. cit., p. 61.
- (8) Frederick W. Taylor, Scientific Management, with a Forward by Harlow S. Person, Harper & Brothers, 1947, Taylor's Testimony Before the Special House Committee, p. 128.
- (9) Taylor, "A Piece-Rate System" in Transactions, Vol. XVI, p. 681: Drury, op. cit., p. 33.
- (10) Taylor's Testimony, in Scientific Management, pp. 21~23. この点については、Taylor's Testimony, pp. 21~23. の点について、筆者は小林靖雄著『科学的管理と労働』（布井書房刊）第四章、ことに六十二頁を参照した。
- (11) Taylor, The Principles of Scientific Management, p. 128.
- (12) See ibid., p. 140.
- (13) Taylor's Testimony, in Scientific Management, p. 27.
- (14) See ibid., p. 27.
- (15) See ibid., p. 185.
- (16) See ibid., p. 29.
- (17) See ibid., pp. 29~30.
- (18) See ibid., p. 31.
- (19) アーウィックも、科学的管理を次のように要約している。
 "(a) they have a common purpose; and (b) they have a common methods of thinking — the scientific method."
 (L. F. Urwick, "The Pattern of Management," in British Management Review, Vol. XIII. No.4, p. 211.)
- (20) Taylor, The Principles of Scientific Management, p. 130.
- (21) ibid., pp. 129~130. なおこの点について、清水晶著『経営能率の原理』百六十八と百六十九頁も参照した。
- (22) Taylor, Shop Management, in reprinted Scientific Management, pp. 63~64.
- (23) Witte, op. cit., p. 6.
- (24) この点について、筆者は小林靖雄著『科学的管理と労働』（布井書房刊）第四章、ことに六十二頁を参照した。

- (27) See E. L. Bogart and D. L. Kemmerer, *op. cit.*, pp. 378~379.
- (28) このシャル・フウリエの理論については、大野信三教授の『全訂経済学史上巻』（千倉書房刊）第十二章、第三節を大いに参照し、引用させていただいた。
- (29) 大野信三著、前掲書、五百二十九頁参照。
- (30) 大野信三著、前掲書、五百二十九頁。
- (31) 大野信三著、前掲書、五百三十頁参照。
- (32) 大野信三著、前掲書、五百三十一頁。
- (33) See Bogart and Kemmerer, *op. cit.*, p. 379.
- (34) See *ibid.*, p. 378.
- (35) 大野信三著、前掲書、五百三十四頁参照。
- (36) 大野信三著、前掲書、五百三十二〜五百三十三頁参照。
- (37) 大野信三著、前掲書、五百三十三頁。